

**Peter Siwon**

# **Die menschliche Seite des Projekterfolgs**

**Was Softwerker über (verborgene) Denkauto-  
matismen und -modelle bei der Projektarbeit wissen  
müssen**



**dpunkt.verlag**

Peter Siwon  
p.siwon@web.de

Lektorat: Christa Preisendanz  
Copy-Editing: Friederike Daenecke, Zülpich  
Herstellung: Nadine Thiele  
Autorenfoto: Elisabeth Wiesner, foto art, Regensburg  
Umschlaggestaltung: Helmut Kraus, www.exclam.de  
Druck und Bindung: Media-Print Informationstechnologie, Paderborn

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;  
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-89864-716-8

1. Auflage 2011  
Copyright © 2011 dpunkt.verlag GmbH  
Ringstraße 19 B  
69115 Heidelberg

Die vorliegende Publikation ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte vorbehalten. Die Verwendung der Texte und Abbildungen, auch auszugsweise, ist ohne die schriftliche Zustimmung des Verlags urheberrechtswidrig und daher strafbar. Dies gilt insbesondere für die Vervielfältigung, Übersetzung oder die Verwendung in elektronischen Systemen.

Es wird darauf hingewiesen, dass die im Buch verwendeten Soft- und Hardware-Bezeichnungen sowie Markennamen und Produktbezeichnungen der jeweiligen Firmen im Allgemeinen warenzeichen-, marken- oder patentrechtlichem Schutz unterliegen.

Alle Angaben und Programme in diesem Buch wurden mit größter Sorgfalt kontrolliert. Weder Autor noch Verlag können jedoch für Schäden haftbar gemacht werden, die in Zusammenhang mit der Verwendung dieses Buches stehen.

5 4 3 2 1 0

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung und Überblick</b>	<b>1</b>
1.1	Ziel und Zielgruppe des Buches .....	1
1.2	Tipps für den Leser .....	1
1.2.1	Inhalt und Struktur .....	2
1.2.2	Weitere Informationen im Web, Newsletter .....	3
1.2.3	Bilder .....	4
1.2.4	Literaturtipps und Quellen .....	4
1.3	Die menschliche Seite .....	4
<b>2</b>	<b>Neuronen, Hormone, Projekte</b>	<b>7</b>
2.1	Verhaltensregler im Kopf .....	7
2.1.1	Bedürfnisse und Soll-Ist-Abweichung .....	7
2.1.2	Denken und Regeln .....	8
2.1.3	Tipps und Denkanstöße für den Projekterfolg .....	10
2.2	Modelle im Kopf .....	12
2.2.1	Denkmodelle .....	13
2.2.2	Raum, Zeit, Emotionen .....	15
2.2.3	Tipps und Denkanstöße für den Projekterfolg .....	16
2.3	Ebenen des Denkens .....	18
2.3.1	Denkautomatismen .....	18
2.3.2	Bewusstes Denken .....	20
2.3.3	Feel-how, Know-how, Know-now .....	21
2.3.4	Tipps und Denkanstöße für den Projekterfolg .....	23

2.4	Ökonomie des Denkens . . . . .	25
2.4.1	Wann lohnt sich bewusstes Nachdenken? . . . . .	25
2.4.2	Der Faktor Zeit . . . . .	26
2.4.3	Tipps und Denkanstöße für den Projekterfolg . . . . .	29
2.5	Hormonelle Notstände in Projekten . . . . .	31
2.5.1	Was ist dringend? . . . . .	31
2.5.2	Der Hypothalamus . . . . .	32
2.5.3	Erregung contra überlegtes Handeln . . . . .	34
2.5.4	Tipps und Denkanstöße für den Projekterfolg . . . . .	35
2.6	Lust und Frust . . . . .	38
2.6.1	Gegen besseres Wissen . . . . .	39
2.6.2	Wer sucht, der findet . . . . .	39
2.6.3	Ausflug in die Drogenszene . . . . .	41
2.6.4	Kopf oder Bauch . . . . .	42
2.6.5	Tipps und Denkanstöße für den Projekterfolg . . . . .	42
2.7	Modellbau im Gehirn . . . . .	44
2.7.1	Mini-Denkmodelle und Mini-Verhaltensregler . . . . .	45
2.7.2	Die Siedler von Catan . . . . .	47
2.7.3	Denken heißt filtern . . . . .	47
2.7.4	Fire together, wire together . . . . .	49
2.7.5	Optimierung von Denkmodellen . . . . .	51
2.7.6	Plausibilität statt Objektivität . . . . .	51
2.7.7	Modelle ändern und löschen . . . . .	52
2.7.8	Tipps und Denkanstöße für den Projekterfolg . . . . .	53
<b>3</b>	<b>Sachmodelle – Denkautomatismen in der Projektplanung</b>	<b>57</b>
3.1	Das Zeit-Aufwand-Qualität-Dilemma der Weltmodelle . . . . .	57
3.2	Orientieren, schätzen, entscheiden, handeln . . . . .	58
3.2.1	Das Projekt – (fast) wie im richtigen Leben . . . . .	59
3.2.2	Das Projekt: Die Schätzung . . . . .	61
3.2.3	Denkautomatismen der Lösungssuche . . . . .	63
3.2.4	Tipps und Denkanstöße für den Projekterfolg . . . . .	73
3.3	Prognosen, Rituale und Placebos . . . . .	78
3.3.1	Das Projekt: Die Krise . . . . .	78
3.3.2	Prognosen . . . . .	80
3.3.3	Rituale und Placebo-Effekt . . . . .	89
3.3.4	Tipps und Denkanstöße für den Projekterfolg . . . . .	90

<b>4</b>	<b>Ego-Modelle – Egotrips in Projekten</b>	<b>95</b>
4.1	Ich .....	95
4.2	Selbstbild und Einbildung .....	97
4.2.1	Das Projekt: Egotrips .....	97
4.2.2	Egotrips in Projekten .....	98
4.2.3	Tipps und Denkanstöße für den Projekterfolg .....	105
4.3	Selbstdarstellung .....	112
4.3.1	Neulich auf dem Flur .....	113
4.3.2	Denkautomatismen der Selbstdarstellung .....	114
4.3.3	Tipps und Denkanstöße für den Projekterfolg .....	120
4.4	Selbstbilderhaltung .....	123
4.4.1	Das Projekt: Teamkonflikt .....	124
4.4.2	Wie das Ego sich wehrt .....	126
4.4.3	Tipps und Denkanstöße für den Projekterfolg .....	133
4.5	(Selbst-)Täuschung .....	140
4.5.1	Das Projekt: Die Stunde der Wahrheit .....	141
4.5.2	Selbsttäuschung und Täuschung .....	142
4.5.3	Tipps und Denkanstöße für den Projekterfolg .....	146
<b>5</b>	<b>Beziehungsmodelle – Projektteams und Denkautomatismen</b>	<b>151</b>
5.1	Soziale Bewährtheit .....	151
5.1.1	Das Projekt: Das Experiment .....	152
5.1.2	Mit den Wölfen heulen und handeln .....	153
5.1.3	Tipps und Denkanstöße für den Projekterfolg .....	159
5.2	Verantwortung .....	161
5.2.1	Das Projekt: Man, oh man .....	162
5.2.2	Wege zur Verantwortung .....	163
5.2.3	Tipps und Denkanstöße für den Projekterfolg .....	166
5.3	Motivation und Emotion .....	170
5.3.1	Das Projekt: Der Köder .....	170
5.3.2	Christkind und Umzüge .....	172
5.3.3	Tipps und Denkanstöße für den Projekterfolg .....	175
5.4	Group-Think und Konflikte .....	179
5.4.1	Das Projekt: Die Revolution .....	180
5.4.2	»Die da oben« und »die da unten« .....	182
5.4.3	Tipps und Denkanstöße für den Projekterfolg .....	193

5.5	Autorität .....	201
5.5.1	Das Projekt: Die Leitwölfe und der Softwarecodex .....	202
5.5.2	Leuchttürme und Irrlichter .....	204
5.5.3	Tipps und Denkanstöße für den Projekterfolg .....	210
<b>A</b>	<b>Buchtipps und Quellenhinweise</b>	<b>213</b>
	<b>Index</b>	<b>221</b>